

# Outsourcing

*Strategický prvok modernej logistiky*

# Outsourcing

**Je to proces, pri ktorom sa vybraná podniková činnosť prenesie na externého dodávateľa tejto činnosti**

**Dodávateľ outsourcovanej činnosti túto činnosť nielen vykonáva, ale je zodpovedný aj za jej riadenie**

**Outsourcovaná činnosť je realizovaná pomocou prostriedkov dodávateľa (materiálne zabezpečenie, ľudské zdroje, potrebné vybavenie,...)**

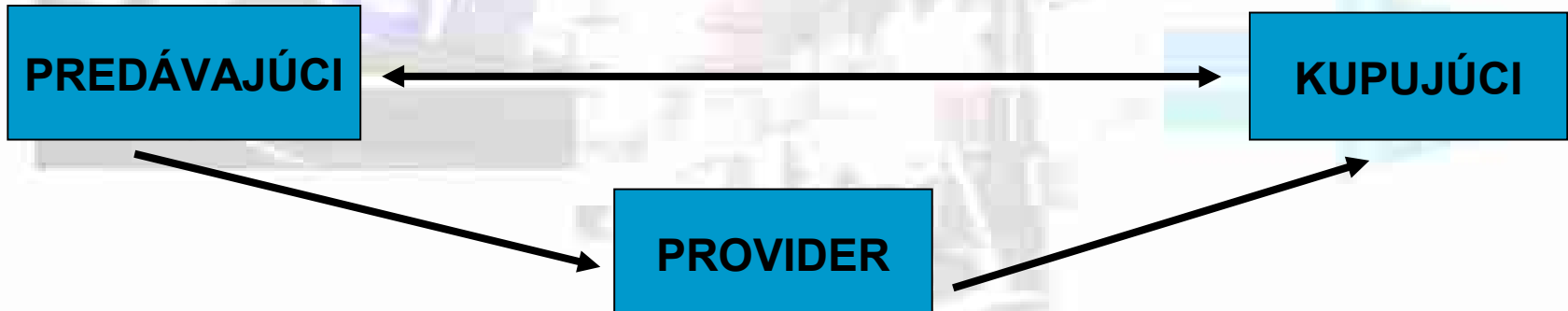
**Pojem outsourcing pochádza z anglického „out“ (vonkajší) a „source“ (zdroj), čo vystihuje aj hlavnú podstatu outsourcingu – realizácia podnikovej činnosti pomocou mimopodnikových zdrojov**

# Third party logistics

Iné o iné pomenovanie outsourcingu, ktoré možno voľne preložiť ako logistika tretej strany

Často býva označované skratkou 3PL

Označenie third party logistics vychádza z toho, že pri outsourcingu vstupuje do podnikových a obchodných činností medzi dve zúčastnené strany (napr. výrobca a odberateľ) tretí účastník (napr. zasielateľ)



# Kontraktná logistika

Ďalšie označenie pre aktivity spojené s presunutím vybraných procesov a činností na externého providera

Anglické označenie je contract logistics

Toto pomenovanie vychádza z toho, že služby outsourcingu nie sú využívané iba jednorázovo, ale sú dlhodobého charakteru a sú poskytované na základe dlhodobých kontraktov.



# Offshoring

Je ďalším ekonomickým nástrojom a často býva zamieňaný s outsourcingom

Ide o presunutie vybranej činnosti alebo článku logistického reťazca (napr. výroby) do inej lokality (nízkonákladové oblasti)

Ide teda o realokáciu zariadení, zdrojov a prostriedkov do lokality s nižšími nákladmi za účelom úspory finančných zdrojov

Offshoring môže byť realizovaný vo vlastnej réžii alebo v kombinácii s outsourcingom

**Outsourcing** – nákup služby od dodávateľa. Presunutie aktivity na tretiu stranu

**Offshoring** – presunutie aktivity do inej krajiny z dôvodu úspory nákladov

# Vývoj outsourcingu

**Poskytovanie služieb a ich nákup bol vždy súčasťou hospodárskych procesov, väčšinou však išlo o jednorazový nákup, služby boli často nakupované od viacerých dodávateľov**

**Postupne sa začal zužovať okruh dodávateľov služieb, spoločnosti si vyberali len niekoľko poskytovateľov, často iba jedného, dôsledkom čoho sa služby už nielen nakupovali od poskytovateľov, ale dochádza ku kompletnému presunu týchto služieb na ich poskytovateľa**

**Outsourcing ako samostatný ekonomický nástroj bol definovaný v sedemdesiatych rokoch**

**Najväčší boom outsourcingu nastal v osemdesiatych rokoch v súvislosti s rýchlym technologickým vývojom a najmä s v súvislosti informačnými technológiami.**

# Znaky outsourcingu

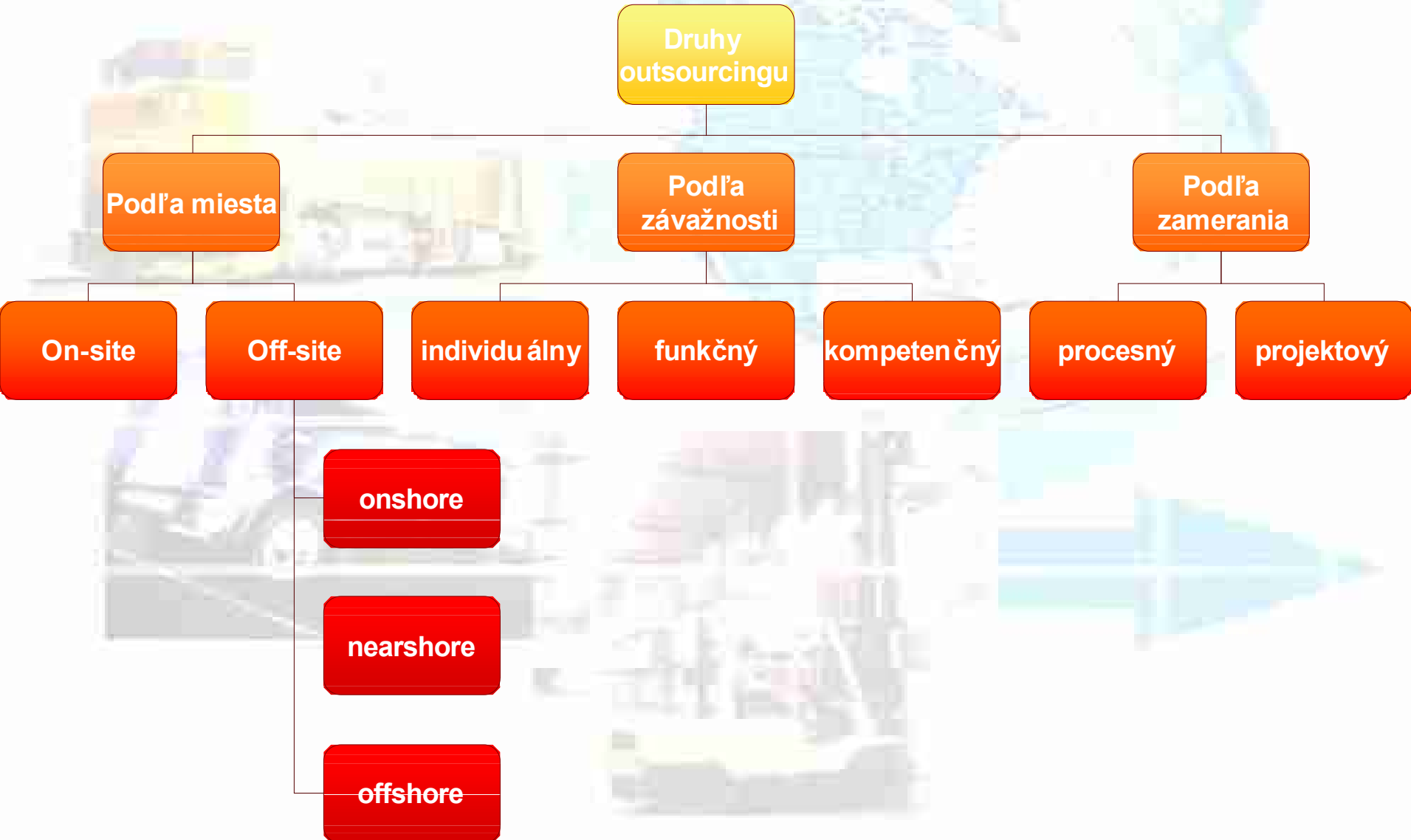
Outsourcing je dnes považovaný za strategický nástroj riadenia a spôsob, ak dosiahnuť stanové ciele spoločnosti

Aby sme odlišili outsourcing od bežného poskytovania služieb, musí outsourcing spĺňať niektoré základné znaky:

- dlhodobý kontrakt
- partnerstvo
- rozhodovanie o outsourcingu sa deje na strategickej úrovni
- silný partner
- nakupovaná služba už nie je realizovaná aj vo vlastnej réžii

# Členenie outsourcingu

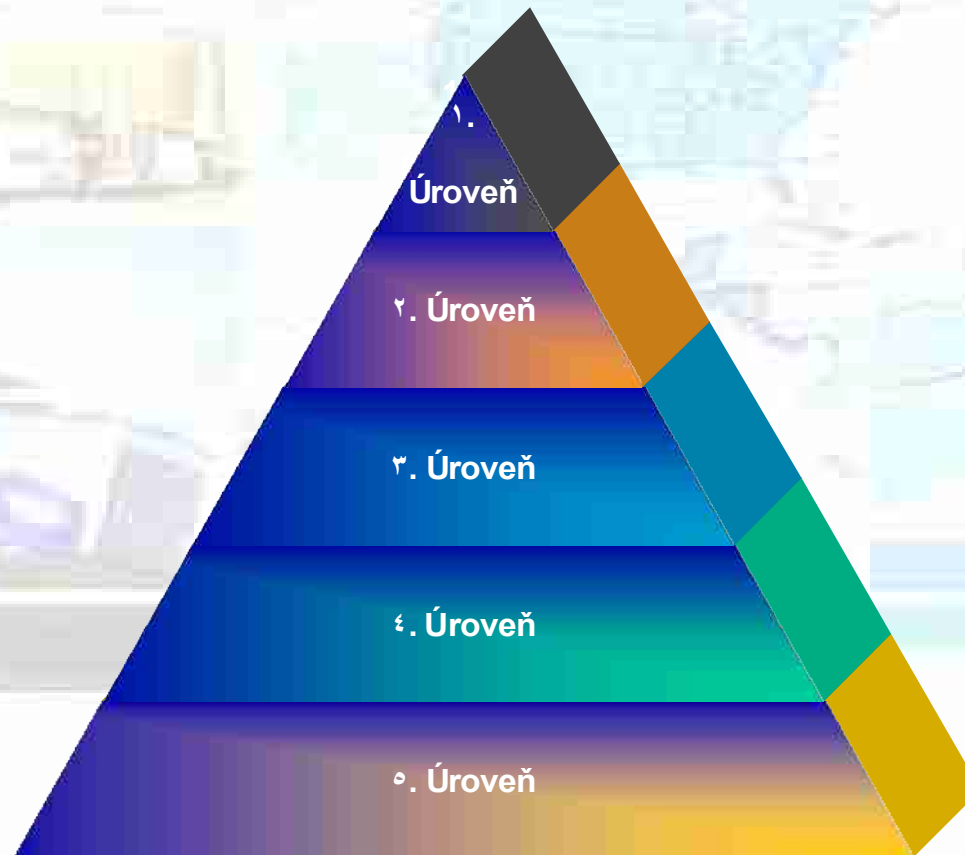
Pre lepšie definovanie outsourcingovania vybraných činností je možné použiť viaceré kritéria.





# Úrovne outsourcingu

Množstvo outsourcovaných činností a tiež rozsah a komplexnosť služieb poskytovaných outsourcingovým partnerom sú parametre, na základne ktorých môžeme definovať určité úrovne outsourcingu. Častým delením je delenie do piatich úrovní.



**Outsourcing prvej úrovne** – v podstate ani nejde o outsourcing v takom zmysle ako je dnes outsourcing chápaný. Ide len o občasné využitie externých dodávateľov služieb

**Outsourcing druhej úrovne** – na tejto úrovni už zákazník vybranú službu čisto len nakupuje od jej dodávateľa. Nejde teda len o občasné využitie externého dodávateľa

**Outsourcing tretej úrovne** – táto úroveň býva v logistike označovaná ako zasielateľstvo. Zákazník nakupuje komplexný balík služieb, ktorých úlohou je zabezpečiť vybranú činnosť (napr. distribúciu ku konečnému spotrebiteľovi)

**Outsourcing štvrtej úrovne** – provider poskytuje zákazníkovi komplexné služby v oblastiach, ktoré súvisia s outsourcovanou činnosťou. Provider outsourcované služby nielen poskytuje, ale aj projektuje, buduje, prevádzkuje, stará sa o údržbu týchto služieb a pod.

**Outsourcing piatej úrovne** – ide o rozšírenie štvrtej úrovne o oblasť e-biznisu.

# Delenie podľa úrovne služieb providera

**Štandardné 3PL** – základná úroveň outsourcingu. Zahŕňa služby ako balenie, skladovanie, doprava.

**Rozšírené 3PL** – provider poskytuje aj služby s pridanou hodnotou, napr. sledovanie, špeciálne balenie, ...

**3PL prispôsobené zákazníkovi** – ide o služby, ktoré sú „šité“ na mieru konkrétnemu zákazníkovi

**Integrované 3PL** – provider ako poskytovateľ služieb je včlenený do procesov zákazníka. Takýto provider má len niekoľko zákazníkov, ktorým však poskytuje špičkové služby spojené aj návrhom nových riešení

# Dôvody pre zavedenie outsourcingu

➤ **úspora nákladov**

➤ **reštrukturalizácia nákladov**

➤ **zvýšenie kvality danej služby**

➤ **znalosti a skúsenosti**

➤ **kontrakt**

➤ **flexibilita**

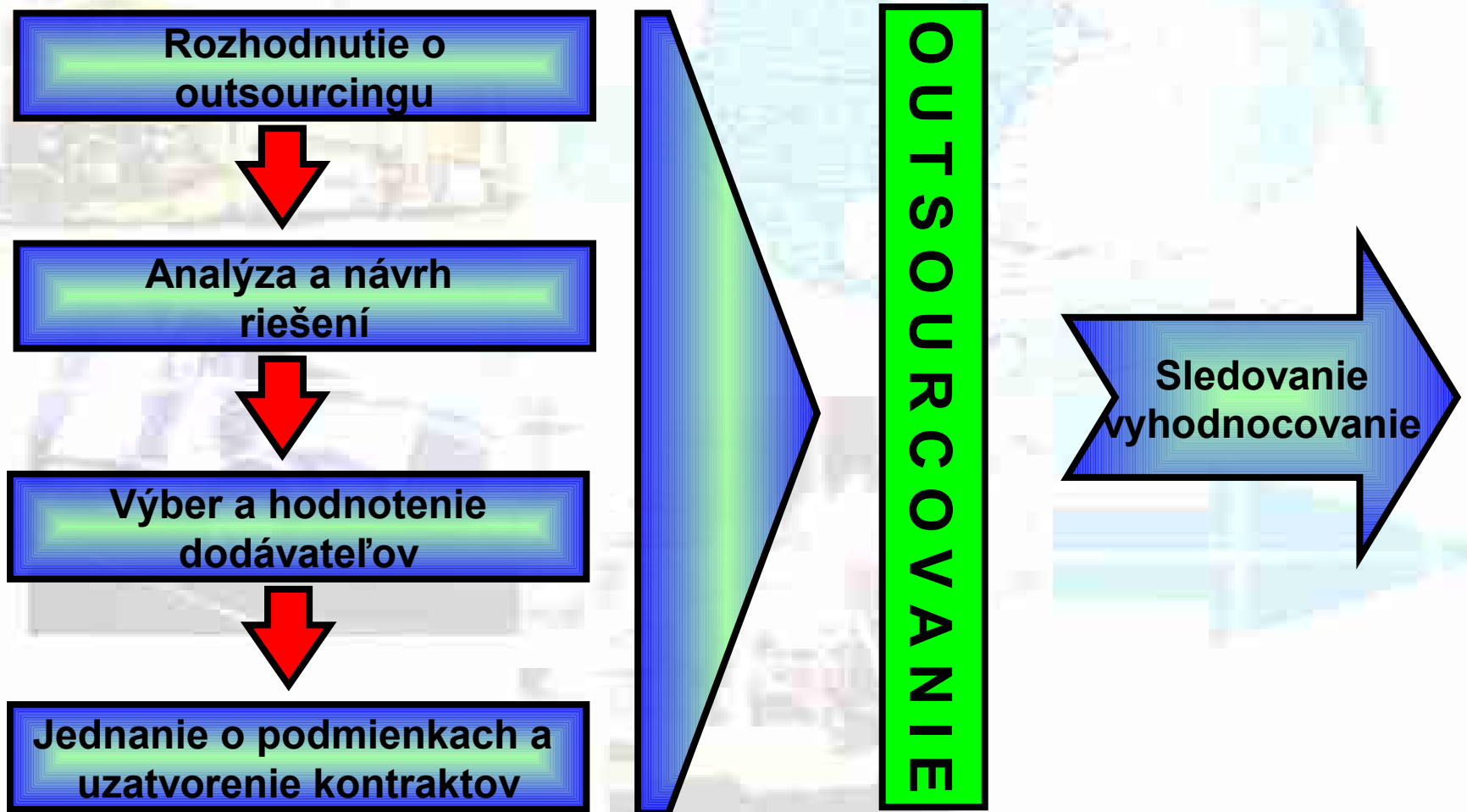
➤ **nedostatok zdrojov**

➤ **priestor pre zmenu**

➤ **core bussiness**

# Proces outsourcingu

Pretože outsourcing je nástrojom strategického riadenia, nejde o rozhodnutie, ktoré je realizované „zo dňa na deň“. Proces outsourcingu sa skladá z viacerých krokov.



# Faktory ovplyvňujúce výber dodávateľa a jednanie o zmluve

Issue	All Regions	North America	Europe	Asia Pacific	Latin America
Rates and Compensation Details	92%	99%	91%	82%	94%
Service Standards and Performance Requirements	87	91	93	86	72
Process for Termination or Dissolution of Agreement	72	63	68	67	63
Renewal of Service Beyond Initial Term of Agreement	63	77	54	56	63
Procedures for Conflict Resolution	60	61	61	63	50
Penalties for Non-Performance	59	57	59	61	54
Key Performance Indicators (KPIs) to Determine Compensation	59	57	67	65	41
Specific Goals Related to Continuous Improvement	49	52	58	46	32
Information Technology Mandates (e.g., must use specific software for TMS, WMS, etc.)	45	50	39	47	46

# Výhody outsourcingu

- zmena charakteru nákladov a krytie prípadných strát
- koncentrácia na core bussiness
- realokácia finančných zdrojov
- riešenie nedostatku interných zdrojov
- prístup k špičkovému know-how
- lepšia kontrola nákladov a prenesenie zodpovednosti
- prístup k službám na ktoré chýbajú licencie
- kvalita služieb poskytovaných odborníkmi

# Riziká outsourcingu

- **závislosť od poskytovateľa outsourcovaných služieb**
- **vznik rizikových situácií v prípade zlyhania alebo chyby providera**
- **čiastočná strata kontroly na činnosťami zabezpečovanými providerom**

**Pri rozhodovaní o outsourcovaní vybraných činností je preto potrebné zvážiť všetky pre a proti. Je potrebné analyzovať všetky výhody, ktoré môžu spoločnosti priniesť benefity a pomôžu jej obstáť v konkurenčnom boji a tiež možné riziká a ohrozenia plynúce z outsourcingu**



# Logistický reťazec

## Definície

***Previazaná postupnosť všetkých aktivít, ktorých uskutočnenie je nutnou podmienkou k dosiahnutiu stanoveného konečného efektu, ktorý má synergickú povahu.***

***Logistický reťazec predstavuje logicky usporiadanú postupnosť časovo a vecne na seba nadväzujúcich logistických činností, aktivít a procesov, združených do základných logistických článkov, navzájom prepojených hmotnými, finančnými a informačnými tokmi, pričom všetky aktivity, činnosti a procesy sú vykonávané podľa základných logistických princípov a ich realizáciou spoločnosť dosahuje svoj cieľ- tvorbu a realizáciu produktu a uspokojenie požiadaviek zákazníka.***

# Články logistického reťazca

**Jednotlivé aktivity, činnosti a procesy, ktoré je potrebné realizovať pre vytvorenie výsledného produktu, predstavujú články logistického reťazca**

**Počet článkov reťazca závisí od charakteru výsledného produktu, spôsobu riadenia reťazca, náročnosti logistického zabezpečenia, alokácie zdrojov, layoutu pracoviska,...**

**Množstvo článkov v reťazci určuje veľkosť a štruktúru logistického reťazca**

**Všeobecne býva logistický reťazec najčastejšie zložený zo štyroch základných článkov, ktoré v sebe zahŕňajú činnosti (podčlánky), ktorých realizácia je pre daný článok charakteristická**

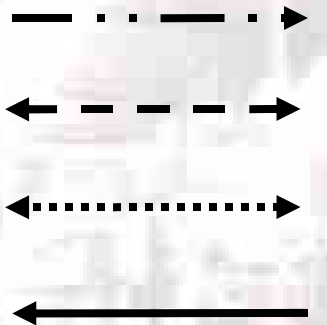
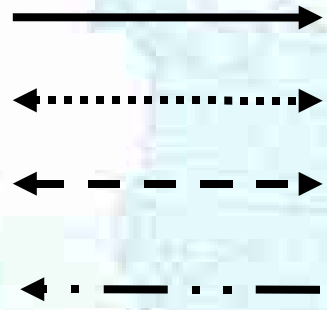
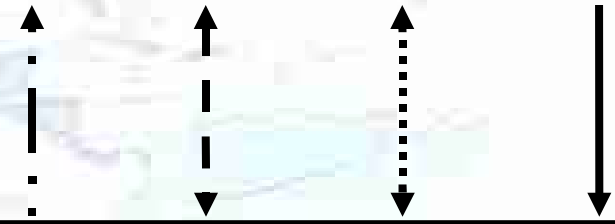
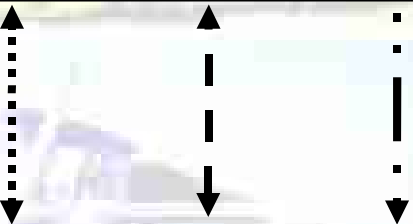
# Základné články logistického reťazca

## obstarávanie

Nákup  
Zásobovanie  
Supply chain  
Objednávanie  
Skladovanie  
Plánovanie

## výroba

Transformácia vstupných tokov  
Layout pracoviska  
Projektovanie výroby  
Taktovanie výroby  
Riadenie materiálového toku  
Sledovanie výroby



## Spätné toky

Vybavovanie reklamácií  
Správa spätných tokov  
Likvidácia odpadov  
Recyklácia  
Nepredané zásoby

## distribúcia

Príprava na distribúciu  
Balenie  
Príprava sprievodných dokumentov  
Tvorba distribučnej siete  
Distribučné kanály

# Druhy logistických reťazcov

## Logistický reťazec s nekontinuálnym tokom

- **toky v reťazci sú prerušované**
- **uplatňuje sa tu systém tlaku (push princíp)**
- **charakteristická je výroba na sklad (make to stock)**
- **nadmerné zásoby**
- **články pracujú individuálne**
- **veľmi slabá závislosť medzi jednotlivými článkami**
- **absencia synergického efektu**

## Logistický reťazec s kontinuálnym tokom

- **toky prechádzajú jednotlivými článkami plynule**
- **je riadený systémom ťahu (pull princíp)**
- **výroba na základe objednávok (make to order)**
- **vysoká závislosť medzi jednotlivými článkami**
- **jednotlivé činnosti na seba navzájom naväzujú**
- **výrazne zredukované zásoby**
- **využitie v JIT alebo JIS**

# Logistický reťazec so synchronnými tokmi

- **filozofia pull princípu**
- **úplne vypustené zásoby**
- **absolútna závislosť medzi nadväznými operáciami**
- **presné a on-line informácie**
- **podpora simuláciami**

# Outsourcing v obstarávacej logistike

- **dopravné služby**
  - **skladovanie**
  - **služby súvisiace s colným konaním**
  - **supply chain management (SCM)**
  - **cross-dock centrá**
  - **projektovanie supply chain**
  - **konzultačné služby**
  - **doplnkové logistické služby**
- 

# Outsourcing vo výrobnjej logistike

- **outsourcing ľudských zdrojov (human resources)**
- **správa a údržba budov (facility services)**
- **služby v oblasti IT**
- **layout design**
- **projektovanie výrobných systémov**



# Outsourcing v distribučnej logistike

- **dopravné služby**
- **logistické centrá**
- **návrh distribučnej siete a distribučných kanálov**
- **služby v oblasti obalov a prepravných jednotiek (pool systémy)**
- **marketing**
- **služby v oblasti IT**

# Outsourcing v reverznej logistike

- **odpadové hospodárstvo**
- **vybavovanie reklamácii**
- **likvidácia odpadov**
- **recyklácia**



# Outsourcovanie vybraných činností

Outsourced Logistics Service	All Regions	North America	Europe	Asia Pacific	Latin America
Domestic Transportation	83%	77%	91%	85%	79%
International Transportation	79	68	87	89	71
Warehousing	69	71	68	73	60
Customs Clearance and Brokerage	67	65	58	78	64
Forwarding	51	51	51	60	36
Shipment Consolidation	43	44	44	45	37
Product Labeling, Packaging, Assembly, Kitting	34	31	33	34	41
Transportation Management	32	33	41	27	24
Reverse Logistics	31	32	33	29	29
Cross-Docking	31	36	35	26	25
Freight Bill Auditing and Payment	25	51	18	14	10
Fleet Management	15	11	21	12	13
Supply Chain Consultancy	14	16	11	11	17
Order Entry, Processing and Fulfillment	14	13	7	15	28
Customer Service	13	10	10	17	18
LLP/4PL Services	11	13	11	10	10

# Vybrané aplikácie outsourcingu

- **dopravné služby**
- **cross – dock**
- **obaly a prepravné jednotky (pool systems)**
- **logistický podnik a 4PL**
- **supply chain management (SCM)**
- **fleet management**
- **warehouse management system**

# Ekonomická stránka outsourcingu

Ekonomiku outsourcingu môžeme posudzovať na základe dvoch aspektov:

- náklady spojené s outsourcingom
- prínosy zo zavedenia outsourcingu

## Náklady

- spojené so zavedením outsourcingu (napr. nadbytočné kapacity, riešenie personálnej otázky,...)
- náklady z neefektívneho outsourcingu
- náklady pri neštandardnom ukončení outsourcingu (napr. pokuty)

# Prínosy z outsourcingu

- **finančné** : súvisia so zmenou charakteru nákladov a jedným zo základných dôvodov pre outsourcing – snahou o zníženie nákladov. Dajú pomerne jednoducho vypočítať
- **nepriame** : nedajú sa síce priamo vyjadriť v peňažných jednotkách, môžu mať však výrazný vplyv napríklad na predaj, tržby, ... Ide napr. o kvalitu služby, prístup k novým technológiám a pod.

# Backsourcing

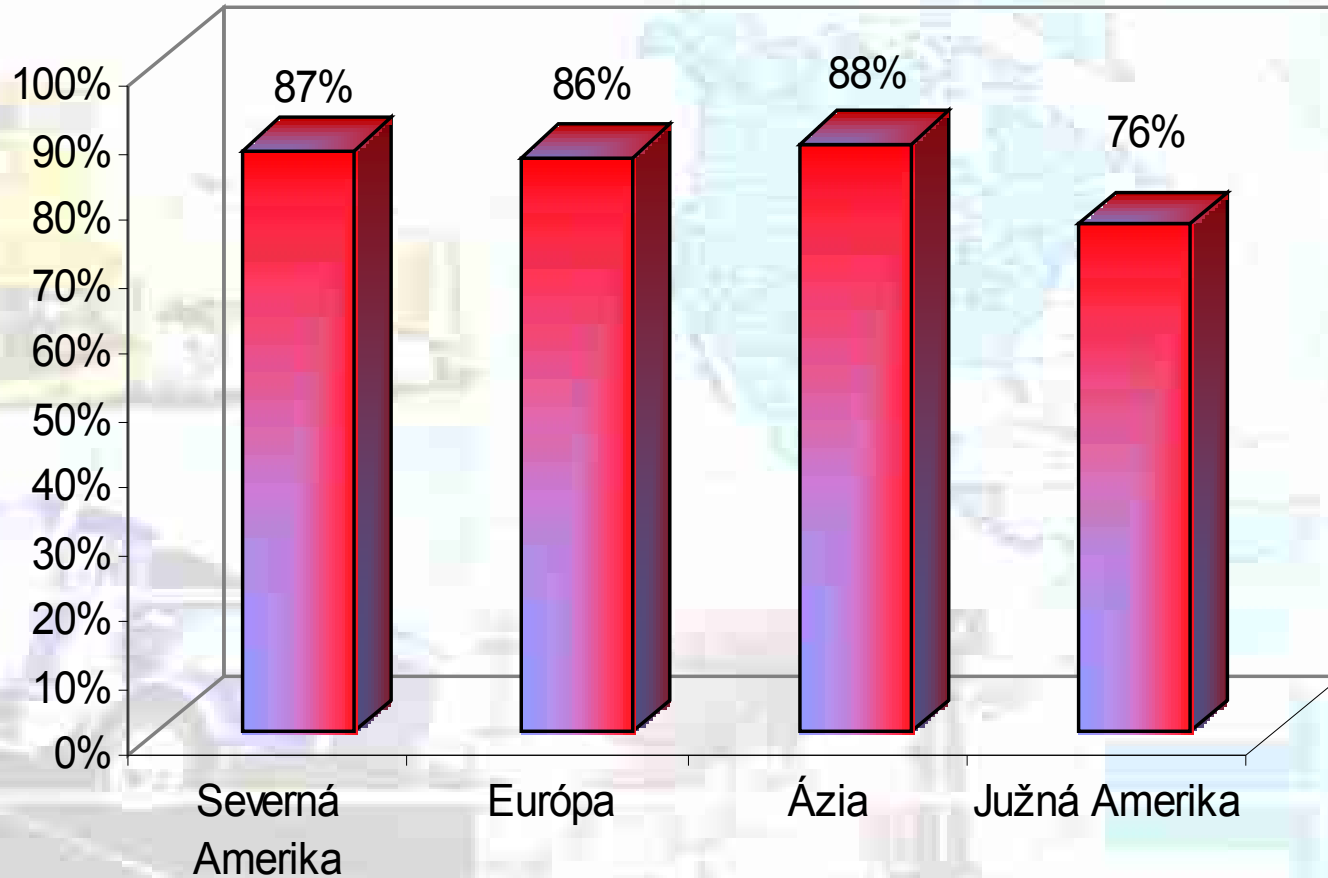
Ide o činnosť, ktorá je presným opakom outsourcingu

Pri backsourcingu sa činnosť, ktorá bola predmetom outsourcingu, opäť včlení medzi činnosti, vykonávané vo vlastnej réžii

**Prečo backsourcing?**

- ukončenie outsourcingu po skončení doby kontraktu
- ukončenie outsourcingu z dôvodu nesplnenia očakávaní

# Spokojnosť s outsourcingom



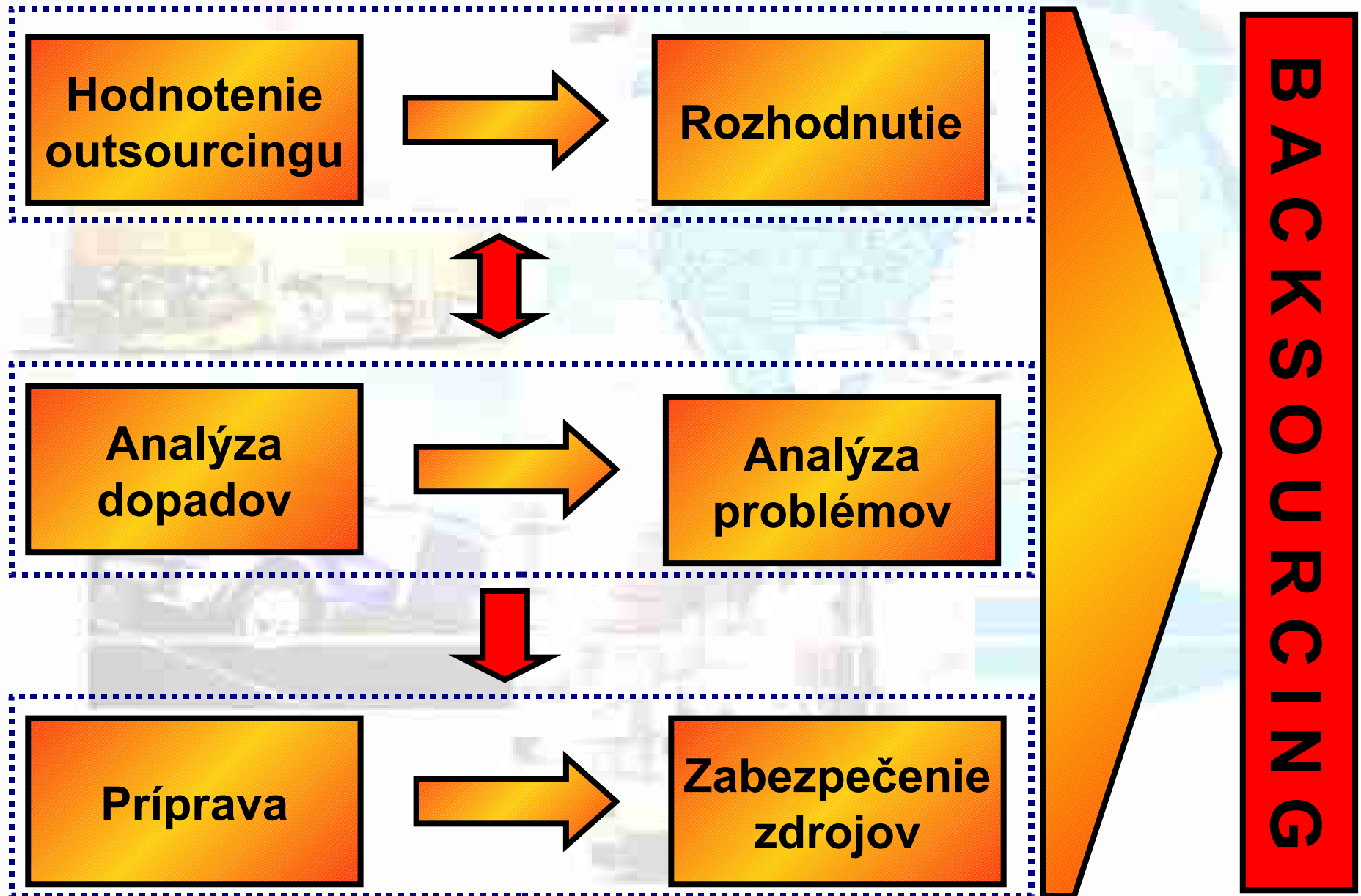
**Percento zákazníkov, ktorí považujú zavedenie outsourcingu za úspešné**



# Výhrady k outsourcingu

<b>Dôvod outsourcingovania</b>	<b>podiel</b>	<b>výhrady k outsourcingu</b>	<b>podiel</b>
úspora nákladov	70%	dodatočné a skryté náklady	38%
prístup k najlepším praktikám	57%	dodávateľ nezvyšoval úroveň svojich služieb	31%
vyššia flexibilita	35%	nepružnosť dodávateľov	
core bussiness	25%	prehodnotenie hlavného zamerania	25%
Prístup k najkvalitnejším zákazníkom	22%	fluktuácia zamestnancov u poskytovateľa	20%
nedostatok vlastných odborných poznatkov	16%	slabá odbornosť dodávateľov	44%

# Postup backsourcingu



# Dopady backsourcingu

- **finančné**
- **právne**
- **vplyv na kvalitu**
- **vzt'ahy s partnermi a zákazníkmi**
- **organizačná štruktúra podniku**

# Problémy spojené s backsourcingom

- zabezpečenie zdrojov
- personálne otázky
- technický pokrok
- aktuálny stav problematiky
- možné súdne spory
- zodpovednosť za backsourcovanú činnosť
- možné škody
- ochrana obchodných údajov